

現代 企業의 戰略的 綜合計劃

沈 炳 求*
李 泰 奎**

이라 할 수 있다.

I. 序 言

現在 企業에서는 短期的 豫算制度和 各 部署 別 計劃活動만은 比較적 活發하게 制度的으로 利用되고 있으나 어느 것도 全社的 水準에서 企業의 將來 方向 내지는 運命을 積極적으로 개척 하기에는 미흡하다.

豫算으로서 최종적으로 표현되는 短期計劃은 販賣豫算을 出發點으로 하는데 비록 目標(target)라고 일컬어지고 있으나 實際로는 豫測의 범위 를 벗어나지 못하고 있다. 豫算은 그 범위 내에 서 計劃된 利益등의 目標을 達成하도록 各 部署의 業務活動을 管理, 統制할 目的으로 活用되는 만큼 企業의 長期的인 戰略이 開發될 수 있는 制度는 못된다. 또한 部署別 計劃中 長期計劃에 속 하는 프로젝트 計劃은 部署 또는 事業部의 個別 戰略의 所産이긴 하지만, 어떠한 事業分野가 有望하며 또 어떠한 機會가 있는가를 고려하는 全社的 戰略과 연결되지 못 할 뿐만 아니라, 個別 戰略의 結合效果도 파악되지 못하고 있다.

戰略的 綜合計劃(cooperated strategic planning)은 이제까지 諸 計劃이 一般的으로 企業內部的 經營管理에 重點을 두어온데 반하여 企業의 對外的 戰略을 開發하는데 보다 초점을 둔 計劃

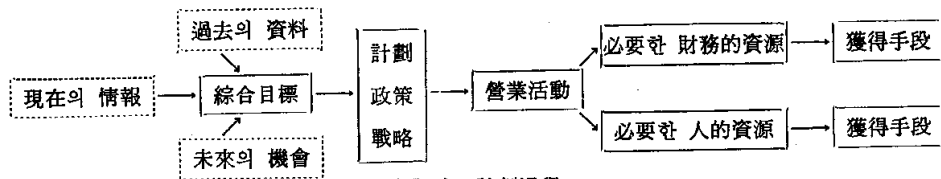
II. 戰略的 綜合計劃의 開發過程

戰略的 計劃의 開發過程을 비록 몇 段階로 나눌 수 있다고 해도 各 段階의 시작과 끝이 明確하지는 않다. 實際 戰略的 計劃을 樹立하는 過程에는 크고 작은 各 段階마다 끊임없이 再評價되는 순환과정(recycle)이 개입된다. 그러나 戰略的 計劃의 가장 重要한 構成要素로써 段階別로 區分할 때는 일단 計劃過程의 복잡한 動態性은 접어두고 一般的인 計劃(planning)의 順序에 依하지 않을 수 없다.

企業에서 計劃(planning)이란 첫째로 過去의 資料, 現在의 情報, 未來의 機會를 評價하고, 둘째로는 目標을 設定하여, 셋째로는 이 目標을 達成할 수 있는 戰略을 開發하고, 넷째로는 이 戰略을 實行하는데 必要한 具體的인 活動을 定하고, 다섯째로는 이 活動을 修行하기 爲한 資源을 豫測하고, 획득할 手段을 모색하는 過程이라 할 수 있다.

이러한 計劃過程에 立脚하여 戰略的 綜合計劃을 段階別로 區分하면 다음과 같다.

- ① 狀況分析
- ② 目標의 開發



(圖 1). 計劃過程

* 서울大 經營大 教授
** 仁荷大 經營大 講師

③ 長期豫測과 長期計劃의 開發

④ 艱의 確認 및 戰略의 모색

⑤ 目標 및 長期計劃의 確定

어떠한 組織에서도 戰略의 綜合計劃의 概念을 適用할 수 있지만, 여러 事業部로 分化된 組織에서는 그 必要性이 絕對的이라고 해도 過言이 아니다. 企業마다 計劃을 樹立하는 節次를 어떻게 定하느냐에 따라서 各 管理階層의 役割은 다를 것이다. 예컨대 目標을 設定하는데 톱·다운 方法(Top-down procedure)을 따를지 보텀·업 方法(Bottom-up procedure)에 의할지, 또 目標의 內容이 一般的인 指針을 決定하는 時點인지 아니면 計量化된 特定目標을 定하는 時點인지에 따라 各 企業마다 따를 計劃節次는 相異할 수 밖에 없다. 그러나 共通의 節次로 갖게 될 各 管理階層 마다의 最終의 役割을 든다면 다음과 같다.

本社の 톱·매니지먼트 및 計劃스텝프는 어떤 그리고 얼마나 많은 數의 事業分野를 運營할 것인가를 決定하고 企業의 目標을 最終의 節次로 決定한다. 그리고 目標達成에 必要한 全社의 綜合戰略을 開發하고 여러 資源을 調達하여 各 事業部에 提供한다.

名 事業部에서는 해당 事業分野에서의 營業의 범위를 定하고, 이 범위내에서 部門目標을 開發하여, 이를 實行할 具體的인 프로그램을 定한다.

事業部內의 各 機能別 部署에서는 事業部の 戰略的 計劃을 實行하는 細部的인 活動과 그 順序를 開發한다.

本사와 事業部에서는 各 前記한 計劃過程을 밝게 되며, 본사와 事業部 사이에 끊임없이 調整作業이 이루어지는 가운데 最終的으로 戰略的 綜合計劃이 樹立되게 된다.

具體的인 戰略的 綜合 計劃過程의 例를 고찰하여 보자.

〈圖 2〉는 여러 事業部를 運營하고 있는 假想的인 企業에서의 戰略的 綜合計劃을 樹立하는 過程의 골자이다.

먼저 本社の 計劃스텝프는 企業이 속한 各種 產業의 成長推移를 포함하여 一般的인 經濟豫測과 社會環境을 豫測한다. 그리고 自社의 全社의 實績에 대하여 各種 財務指表와 그 推移로써 分

析하고, 他企業과 比較分析한다. 이러한 分析의 結果는 要約되어 各 事業部에 通報된다.

한편 事業部에서는 主要 製品 또는 製品群別로 營業實績을 分析하고 現在 企業의 情況을 검토한다. 그리고 本社에서 通報된 資料 및 이제까지의 分析結果를 基礎로 하여 事業部 自體의 環境을 豫測한다. 이들의 要約은 다시 本社의 計劃스텝프에게 報告되어 綜合된다.

本社の 計劃스텝프는 事業部에서 報告된 資料를 추가하여 企業의 全製品라인에 대하여 實績 및 可能的인 機會를 評價한다.

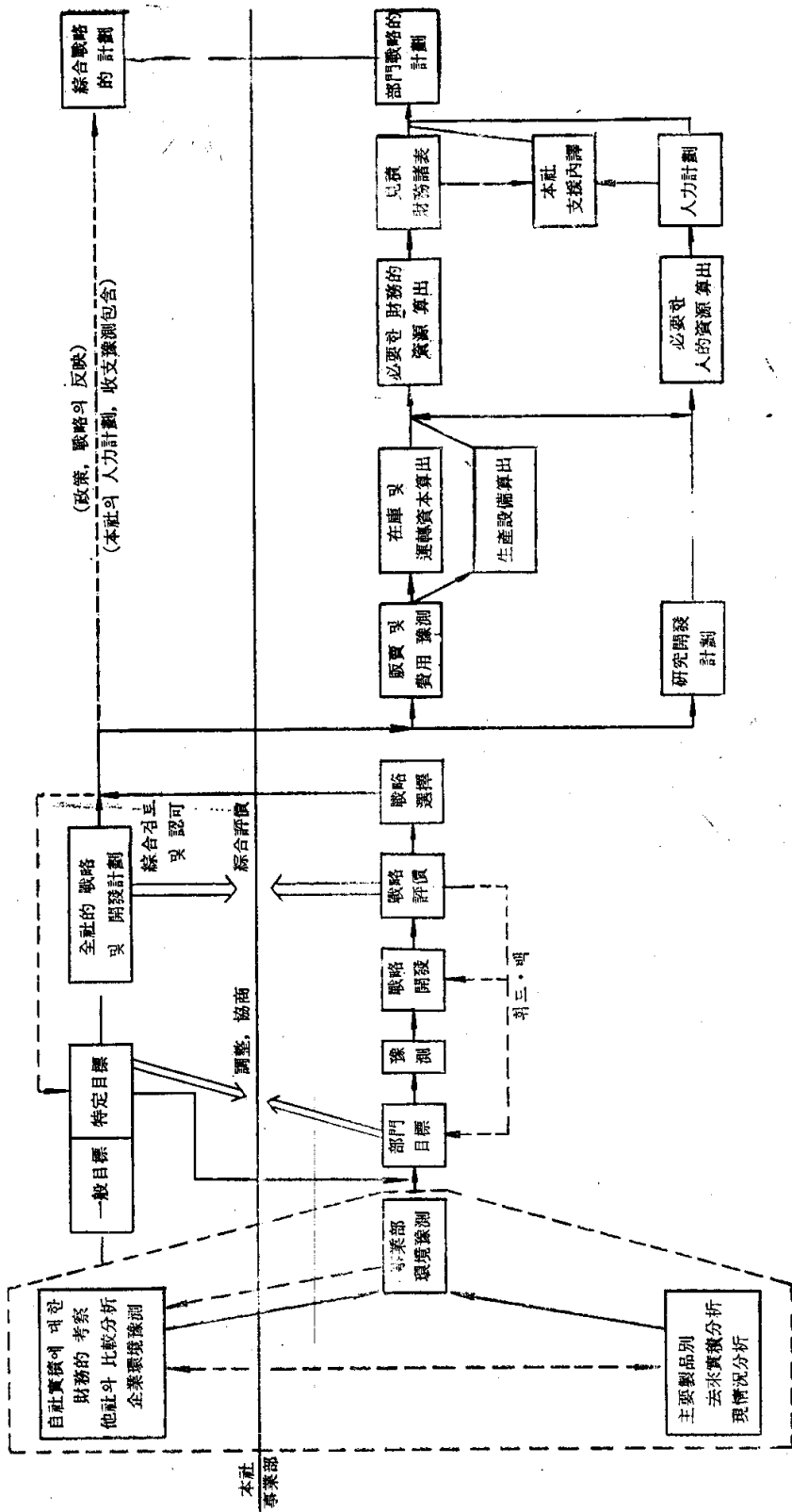
이와 같이 本社 및 事業部の 全般的인 狀況을 分析하고 評價하여 앞으로 어떠한 事業分野를 運營하고 또 새로이 進出할 事業分野를 開發할 必要性이 있는 지를 판단한다. 뿐만아니라 既存 事業中에서 제거하여야 할 分野가 있는지도 결정한다. 事業分野의 선택을 포함하여 企業이 追求할 全般的인 方針을 세우는 이 段階가 一般目標(general objectives)를 樹立하는 段階이다.

基本的인 目標과 社業方針이 決定되면 이에는 具體的인 財務指表등으로 計量化된 目標을 세워야 한다. 最初에는 감정적으로 設定되는데, 全社의 戰略과 事業部の 部門目標로부터 그 達成可能如否를 고려하여 計劃이 確定될 때까지 계속 評價되고 수정되기도 한다.

一般目標과 計量化된 特定目標은 一次的으로 是 事業部の 部門目標과 戰略(競爭戰略)을 開發하는데 指針이 되며 또 評價基準이 된다. 特定目標이 設定되는 段階에 이르면 本社에서는 事業部の 部門目標 및 戰略을 開發하는데 綜合的으로 評價하고 指導하며 한편으로는 全社的으로 예비적인 綜合研究計劃등, 綜合戰略을 開發한다. 本社 內에서도 目標과 戰略사이에 순환과정 이 있음을 유의하여야 한다.

事業部에서는 狀況分析의 結果와 本社에서 通報된 一般目標과 特定目標의 범위 내에서 自身의 部門目標을 세워 市場豫測과 比較한다. 目標과 豫測사이에 艱이 發見되면 이 艱을 解消할 수 있는 戰略을 모색하여야 한다.

이러한 目標, 豫測, 戰略모색의 순환과정은 本社나 事業部 內에서만 이루어지는 것은 아니며, 本社와 事業部사이에 계속 협상, 조정등의

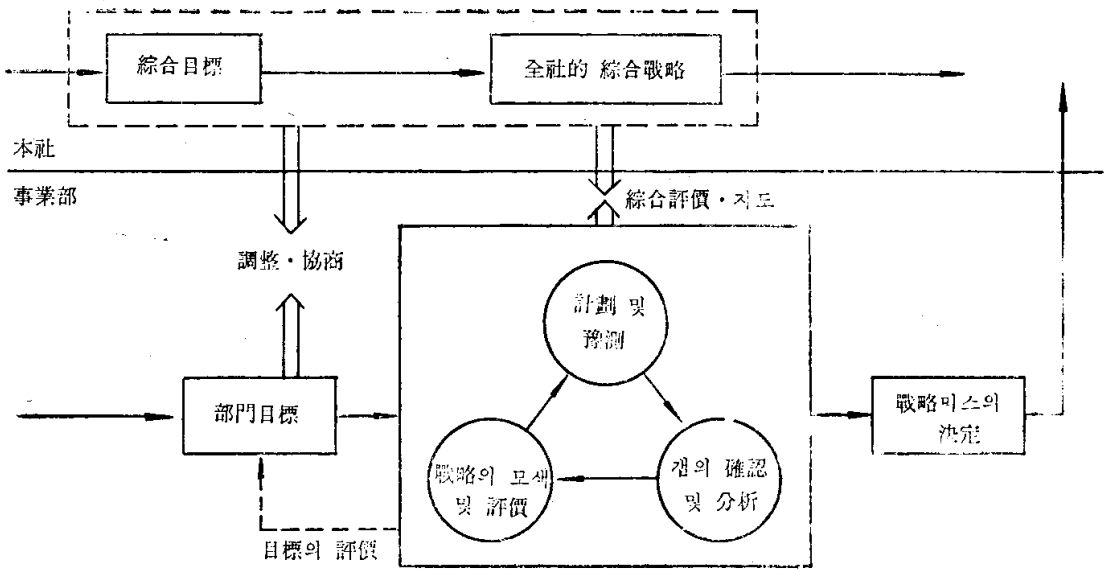


(狀況分析段階)

(目標與戰略開發段階)

(計劃書作成段階)

(圖 2) 戰略的綜合計劃開發過程



(圖 3) 事業部の 部門目標 및 戰略開發過程

순환과정이 일어나게 된다. 本社와 事業部에서 目標과 戰略이 確定되기까지는 本社の 總·매니지먼트와 計劃스태프 그리고 事業部の 責任者와 計劃스태프 중에서 必要한 범위 내에서 目標開發委員會, 製品라인 評價委員會, 戰略評價委員會등을 構成하여 公式의인 次元에서 活潑한 커뮤니케이션이 이루어져야 한다.

目標과 戰略이 確定되는 段階에 이르면 實體的인 戰略의 計劃의 作成에 必要한 各種 資料는 거의 形成되게 된다. 이 資料를 整理하여 具體的인 計劃을 作成하게 되는데 이 計劃은 活動計劃과 連結될 수 있어야 한다.

戰略的 綜合計劃이 樹立되면 이제는 各 事業部에서는 機能部署마다의 活動을 定義하고 그 順序를 포함하여 實際로 實行할 細部的인 프로그램을 개발하고, 이 프로그램으로부터 豫算이 作成된다. 이렇게 作成된 豫算은 積極적인 戰略이 反映된 점에서 過去の 豫算과는 그 性格을 달리한다.

戰略的 綜合計劃을 開發하는 過程의 아웃·라인(outline)을 例示하였으나, 各段階마다 시작과 끝이 明確한 것도 아니고 또 各 段階의 順序가 一定한 것도 아니다. 그러므로 細部的으로 說明하기 위해서는 計劃過程에서 다음과 같이 몇

主要한 要素를 선택하여 對象으로 삼을 수 밖에 없다.

- ① 狀況分析
- ② 目標의 開發
- ③ 長期豫測 및 計劃開發
- ④ 기회의 確認 및 戰略의 모색
- ⑤ 計劃의 作成

Ⅲ. 狀況分析

狀況分析은 現在에 이르기까지의 企業實態分析과 앞으로 可能한 機會의 모색 및 평가, 이 두 側面에서 이루어진다. 企業實態分析에서는 다음과 같은 事項이 검토된다.

- ① 企業 그리고 各 事業부가 産業에서 차지하는 位置
 - ② 어떠한 經路로, 어떠한 原因에 의해 現在의 位置에 도달했는가
 - ③ 全社的 그리고 事業部の 強弱點
 - ④ 過去로부터의 교훈은 무엇인가
- 可能한 機會에 대한 評價에서는 다음과 같은 의문이 제기된다.
- ① 앞으로 어떠한 機會가 있겠는가
 - ② 어떻게 하면 새로운 機會를 創造할 수 있

겠는가

우선 管理階層別 役割을 區分하지 않고 綜合的으로 說明하면, 狀況分析은 그 對象에 따라 ① 營業結果의 分析, ② 競爭者를 除外한 外部要因의 分析, ③ 競爭者의 營業活動에 대한 評價로 分類할 수 있다. 이 세 分析對象 外에 네번째로 綜合的인 製品라인의 評價를 추가하고자 한다. 이 製品라인 評價는 앞서의 對象을 分析함으로써 이루지는 것이긴 하지만 戰略的 計劃을 開發하는 過程中에 本社에서 別度로 部署를 두어 綜合評價하는 것이 計劃을 樹立하는데 매우 有用하다.

1. 營業結果의 分析

過去 數年동안의 營業結果에 대한 分析으로 狀況分析이 시작된다. 產業에 따라 다르기는 하지만 보통 5-10年의 期間이 適合하다고 생각되고 있다. 特別히 탐사계획등 長期的인 開發計劃이 포함되어 있는 產業에서라면 그 以上の 期間에 대한 分析이 더욱 意味있는 情報를 提供하기도 한다.

이 段階에서는 너무 자세하게 또 너무 정확하게만 分析될 必要는 없으며, 어느정도 簡略하게 하는 것이 요령이다. 예컨대 營業의 結果를 나타내는 主要 財務指表들 만을 求하고, 어떠한 經路로 어떠한 原因에 의해 現在에 이르렀는가를 分析하는 方法도 있겠다.

企業마다 性格, 規模, 業務의 復雜性이 다르고 經營情報시스템이 다르므로 이 部分의 狀況分析에서 다루어야 할 具體的인 內容도 또한 같지 않을 것이다. 그러나 어느 경우에도 다음과 같은 事項들에 대한 情報가 수집되고 分析되어야 한다.

① 事業別 또는 製品別 收益성과 推移, 賣出額, 限界利益(賣出總額에서 直接變動費를 差減), 投資收益률등 適合하다고 생각되는 財務指表를 포함한다.

② 重要한 費用項目들의 變化를 要約한다.

③ 賣價政策을 검토하고 또 製品 또는 製品群別로 賣價의 變化에 의한 影響을 計量的으로 分析한다.

④ 地域別, 製品別 市場占有率등 市場調査

⑤ 其他 마케팅政策을 검토하고 地域別로

그 效果를 測定하여 分析

⑥ 人事政策

⑦ 既存 投資政策에 대한 初期의 豫想과 實際의 效果를 比較

⑧ 投資資本에 대한 項目別 分析

⑨ 生産設備 중에서 애로부분(bottle-neck)이 있는지 검토

⑩ 既存의 豫想, 計劃, 豫測등과 實績을 比較한다.

이러한 分析에 의해 各 事業部의 기여도를 明示하는 全社의 財務指表의 推移를 파악하고, 보다 具體的으로 製品別 販賣, 投資規模, 利益率, 投資收益率, 市場占有率과 推移, 그리고 企業과 事業部의 可能한 資源, 強弱點과 主要 問題點, 機會를 評價하고 既存 戰略등을 파악한다.

2. 外部要因의 分析 및 豫測

일단 競爭者의 活動을 除外하고, 그 외에 營業結果에 影響을 주었던 主要 事件들을 確認하고 앞으로 影響을 줄 主要 要因의 變化와 그 影響을 豫測하여야 한다.

이러한 要因으로는 一般的으로 다음 項目들을 들고 있다.

① 國內 인플레이션의 정도와 그 效果

② 國內 租稅政策의 變化

③ 換率의 變化

④ 法的규제

⑤ 各國의 關稅장벽

이 중에서 어떠한 項目이 特別한 注意를 要하는지는 各 企業의 性格과 營業의 범위에 따라 다를 것이다.

企業 그리고 各 事業部는 우선 過去의 營業結果로부터 上記 要因의 影響을 파악하여야 한다. 어떠한 事件들이 發生하였으며 어떠한 影響을 주었는가를 파악함으로써 企業의 豫測能力이 評價되고 또 注意해야 할 要因을 알 수도 있다. 그리고 앞으로 이 要因들의 變化를 豫想하여 그 影響을 戰略的 計劃에 反映하여야 한다.

國內 인플레이션의 例를 들어보자. 앞으로 상당한 期間동안 계속 進行될 것으로 보이는데 企業實務에서는 會計의 側面에서나 고려될까 計劃을 開發하는 過程에서는 소홀히 되는 경향이 있

다. 즉, 固定資産에 관하여 代替價格에 훨씬 못 미치는 장부상의 購入原價를 基準으로 減價償却을 하므로 外形의 課稅利益이 增加되어 租稅 부담이 커지는 것이나, 화폐의 實質價値의 下落을 外形利益의 評價에 反映하는 등은 인플레이션의 영향으로써 비교적 검토되지만, 諸 費用의 變化와 消費者의 購買力變化는 소홀히 다루어지기 쉽다. 그러므로 다음과 같은 점이 반드시 認識되어야 할 것이다.

① 外形의 賣出額과 諸 費用 및 投資額에 미치는 코스트·푸쉬(cost-push)형 인플레이션의 영향

② 使用되는 화폐의 購買力이 감퇴하는 광범위한 인플레이션의 영향.

③ 項에 대하여는 生計費指數와 消費者 物價指數등을 利用하여 利益, 配當金을 調整하여 쉽게 파악된다. 즉, 株當市價가 매년 약 6%로 增加하는 株式이 있다고 하자, 만약 3%의 인플레이션효과가 포함된 것으로 파악된다면 實質成長率은 3% 밖에 안될 것이다. 또한 配當金을 매년 5%씩 增加시키고 있을 경우 매년 5%의 인플레이션이 進行된다면 實際 成長率은 0이 된다.

그러나 ① 項은 賣價政策과도 밀접한 連關을 갖고 있으므로 ② 項처럼 간단하게 파악되지 않는다. 코스트·푸쉬형 인플레이션이 進行되는

狀態에서는 여러 種類의 費用이 相異한 率로 上昇하고 賣價는 競爭者數, 政府의 규제등 또 다른 여러 要因에 의해 可能한 變更이 豫想되어야 하므로 全般的인 영향을 파악하는 것은 容易하지 않다.

여기서는 일단 賣價는 固定된 것으로 가정하고 例를 들어보자. 그리고 費用과 관련하여 物量的 수요·공급도 일정하다고 가정한다.

매년 평균 6%의 인플레이션이 進行되는 상황에서 企業의 개략적인 限界利益의 變化를 豫測한다면 먼저 인플레이션에 의한 向後 數年間, 예컨대 10年間의 費用指數를 決定하여야 한다. 이 費用指數가 <表 1>과 같이 豫想된다고 하자. 이와 販賣豫測을 結合하여 개략적인 限界利益을 計算할 수 있다 <表 2>는 그 例이다.

이 경우 매년 總賣出額은 增加하여 10년제인 基準年度에 比較하여 300%가 되었으나 費用도 인플레이션으로 인하여 계속 上昇하여, 화폐의

<表 1> 費用指數豫想表

年 度	費 用 指 數
基 準 年 度	100.0
第 一 年 度	106.0
第 五 年 度	133.8
第 十 年 度	179.1

<表 2> 限界利益見積表

項 目	基 準 年 度		第 1 年		第 5 年		第 10 年	
	金 額	%	金 額	%	金 額	%	金 額	%
1. 賣 出 額	500	100	600	100	1,000	100	1,500	100
2. 販 賣 變 動 費	25	5	32	5	67	7	134	9
3. 製 造 直 接 變 動 費								
가. 基 準 年 度 基 準	225	45	270	45	450	45	675	45
나. 增 長 期 需 給 契 約	—	—	—	—	—	—	—	—
製 造 工 程 改 善	—	—	—	—	(70)	(7)	(180)	(12)
인 플 레 이 션	—	—	16	3	128	13	392	26
다. 合 計	225	45	286	48	508	51	887	59
4. 總 直 接 變 動 費	250	50	318	53	575	58	1,021	68
5. 總 限 界 利 益	250	50	282	47	425	42	479	32
費用指數(인플레이션)	(100)		(106)		(133.8)		(179.1)	

購買力이 減少한 것을 무시하고 外形만을 본다고 해도 限界利益은 192%밖에 增加하지 못했다. 그리고 販賣額對 限界利益率은 基準年度에 50%이었던 것이 10年제엔 32%로 격감하였다.

費用水準에 대한 인플레이션의 영향을 計量化하기 위해서는 여러 費用項目을 다음의 세 類型으로 分類하는 것이 편리하다.

① 인플레이션과 無關한 費用. 例컨데 固定價格으로 長期間 供給받을 수 있는 계약이 맺어진 費用 그리고 減價償却

② 인플레이션과 直接 關聯을 갖는 費用. 例컨데 人件費

③ 인플레이션과 間接的인 關聯을 갖는 費用. 例컨데 原材料, 消費材 및 用役의 購買費用

인플레이션의 영향을 計量化하기 위해서는 年度別로 ② 項과 ③ 項에 適用할 進行率 즉 費用指數를 決定하여야 한다. 그리고 計劃을 作成할 때 이러한 인플레이션의 영향이 별도로 明示되어야 한다. 그래야만 豫測된 인플레이션 進行率에 따라 收益이 얼마나 민감하게 變하는가를 파악할 수 있으며, 또 實際로 나타난 인플레이션과 그 영향을 豫測과 比較할 수 있다.

이제까지 主로 營業結果에 直接的인 영향을 줄 經濟的 環境要因을 들었다. 此外에도 社會的 環境要因의 變化도 파악되어야 한다. 이러한 社會的 環境要因으로는 다음 事項을 들 수 있다.

- ① 産業別 人力市場
- ② 所得別, 年齡別, 機能別 人口의 構成
- ③ 關聯있는 産業의 再投資率
- ④ 各種 經濟指表(GNP, NNI)
- ⑤ 全般的인 經濟政策

이러한 事項들 自體뿐만 아니라 企業의 賣出總額, 利益率등과의 相關關係(correlation)등도 파악될 필요가 있다.

3. 競爭者의 營業活動

競爭者의 營業活動에 關한 情報은 항상 不完全할 수 밖에 없을 것이다. 그러나 여러 기관이 發刊하는 統計資料와 公開되는 財務諸表로부터 많은 有用한 情報을 얻을 수 있다.

이 段階에서는 一般的으로 行하는 各種 財務指表등의 움직임을 제시하는데 끝나고 있으나,

競爭者의 政策戰略을 밝혀내고 그 效果도 파악되어야 한다. 比較할 財務指表로는 다음을 들 수 있다.

① 大企業들의 全般的인 賣出額 成長率과 推移, 그리고 GNP와의 關係.

② 大企業들의 全般的인 利益 成長率과 推移

③ 유사한 企業의 賣出額, 利益 및 推移

④ 販賣利益率

⑤ 投資收益率

⑥ 配當政策

⑦ 財務的 리버리지

⑧ 고용자 1인당 平均賃金

⑨ 고용자 1인당 平均投資額

⑩ 平均賃金水準

分析對象企業의 범위는 어느정도 제한할 수 밖에 없겠으나 다음과 같은 企業은 될 수 있는 한 포함하여야 한다.

① 特定分野에서 오랫동안 成功的으로 營業해 온 先導企業.

② 成功的인 企業

③ 어떤 問題點에 직면한 企業

④ 점진적으로 收益이 減少하는 企業

⑤ 利益率의 變化가 매우 심한 企業

⑥ 결국은 도산될 우려가 있는 企業

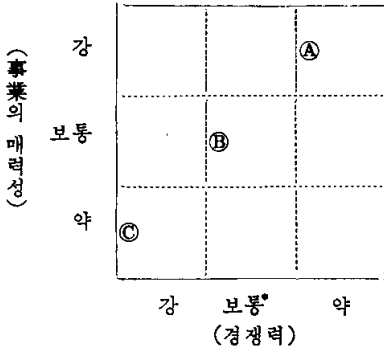
4. 製品라인 評價

事業部에서도 취급하는 製品 및 製品群에 대하여 評價하지만 本社에서도 綜合的으로 全製品 라인에 대해 評價한다.

事業部에서는 製品別로 強弱點을 파악하고 機會를 發見하여 適合한 競爭戰略을 開發하는데 基礎가 되며, 本社에서는 全製品라인의 各種 시너지(synergy)효과를 고려하여 製品라인·믹스를 선택하고 종합연구개발계획의 基礎的인 情報을 이 製品라인 評價로부터 얻을 수 있다.

評價의 方法으로는 製品 또는 製品群別로 事業의 매력성과 경쟁력을 基準으로 하는 2次元的 評價法을 들 수 있다. 어느 製品이 事業의 매력성도 높고 경쟁력도 강하다면 더이상 바랄 것이 없겠다. 事業의 매력성은 企業의 統制能力 밖에 있으며, 경쟁력은 企業의 政策과 關聯을 갖는다.

<圖 4>의 例에서 A製品은 事業의 매력성은



(圖 4) 製品라인 評價

높으나 경쟁력은 매우 弱하므로 경쟁력을 強化시키는데 戰略의 초점을 두게 되며, C製品은 반대로 事業의 매력성은 낮는데 경쟁력은 强하므로 이계는 原價를 절감하고 점차 경쟁력을 감퇴시켜 계획적으로 폐용화시키는데 초점을 두어야 할 것이다.

事業의 매력성, 경쟁력을 測定할 여러 要素들과 比重은 各 企業마다 性格에 맞도록 選擇하여야 한다. 一般的으로 使用되는 要素들은 다음과 같다.

事業의 매력성 : 이와 관련되는 要素들은 적어도 短期間에 있어서는 企業의 管理能力 밖에 있다.

① 市場成長率 : 전통적으로 가장 많이 使用되며 그 比重도 크다.

② 總市場의 規模 : 事業의 長期的 可能性에 큰 영향을 준다.

③ 경쟁장벽 : 特許나 特別한 노우하우(know-how)와 같이 새로운 경쟁자의 進出을 억제할 수 있는 장벽은 가끔 事業의 매력성을 評價하는 要素가 된다.

④ 購買빈도 : 消費者가 購買하는 빈도가 높은 製品인가 낮은 製品인가를 測定한다. 빈도가 낮을수록(例: 自動車) 利益률이 높으며, 따라서 매력성이 높게 評價된다.

⑤ 경쟁구조 : 同種 製品을 取扱하는 企業으로 市場占有率이 큰 順序에 의해, 몇 企業을 選擇하여 이 企業들의 總市場占有率을 매력성 測定要素로 한다. 總市場占有率은 賣價에 대한 自律性的 정도와 관련을 갖으므로 낮을수록 매력성은 높게 評價된다.

경쟁력 : 이와 관련되는 要素들은 비교적 企業의 政策에 의해 영향을 받는다.

① 市場占有率 : 가장 보편적인 測定要素들이며 市場占有率과 投資收益率은 높은 비례관계를 가졌음이 밝혀져왔다. 市場占有率이 클수록 경쟁력은 强하다고 評價된다.

② 戰略의 支出의 規模 : 研究開發費, 마케팅費用등 戰略費用의 規模도 경쟁력을 測定하는 한 要素가 된다.

③ 製品의 品質 : 品質이 좋을수록 경쟁력이 강하다고 評價된다.

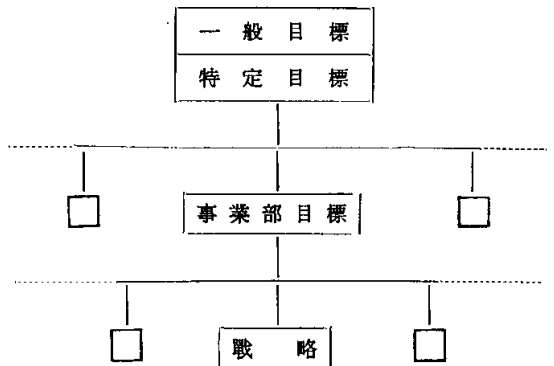
④ 設備利用率 : 利用率이 높을수록 固定投資費用을 광범위하게 分散시킬 수 있으므로 경쟁력을 높인다고 할 수 있다. 資本集約的인 企業에서 特히 強調되는 測定要素이다.

事業의 매력성과 경쟁력 외에도 製品라인을 評價하는데는 製品라인의 믹스에 의한 效果도 고려하여야 한다. 그러므로 綜合的으로 現金흐름의 크기와 그 패턴, 그리고 分散위험이 分析되고, 生産, 마케팅, 研究開發등에서의 시너지(synergy)效果도 고려되어야 한다.

IV. 目標의 開發

目標은 全社的인 經營方針으로의 一般目標과 具體的으로 計量化된 特定目標 그리고 本社의 目標의 범위 내에서 設定되는 事業部의 部門目標의 세 階層으로 區分할 수 있다.

어느 特定 時點마다 그리고 各 企業의 長短點에 따라 그 企業에 適合한 目標의 內容은 다를 것이다. 그러므로 어떠한 目標을 세워야 할 것



(圖 5) 目標體系

인가에 대하여, 여기서는 一般의인 原則을 다룰 수 밖에 없다.

1. 一般目標

一般目標은 狀況分析에서 파악된 企業의 機會와 問題點, 그리고 企業의 強弱點뿐만 아니라 企業의 根本的인 社會·經濟的 目的과 最高經營者의 價値觀이 고려되어 設定된다.

一般目標은 特定指數로 計量化된 目標가 아니라 企業의 目標를 철학적으로 定義하는 것으로 長期經濟的 可能性, 고객에 대한 態度, 製品과 서어비스의 質, 고용자관계, 資本主에 대한 態度 등에 초점을 둔다. 그리하여 企業內에서 意思決定을 行하는 位置에 있는 모든 管理者들에게 指針으로 提供되어, 비록 각각 獨立的으로 行動한다해도 企業의 基本的인 目標와 原則의 테두리 내에서 이루어지도록 한다.

一般目標의 例는 다음과 같다.

“ ××會社 一般目標 自: 19- 社長
至: 19-

……××會社의 長期的 一般目標의 하나는 新製品을 導入하고 새로운 地域으로 市場을 확대하여 賣出額을 增加하는 것이다. 賣出額이 增加하면 즉, 會社가 成長하면 고용의 기회, 시설 및 財務資源의 확대가 수반된다. 成長率은 이 產業의 平均 成長率보다는 높아야겠다.

一般目標의 또 하나는 會社의 製品을 신뢰하고 또한 會社 및 代理店의 公正함과 정직함을 깊이 신임하는 고객의 수를 늘리는 것이다. 이를 達成하기 위해서는 어느 製品보다도 좋은 品質을 유지하여야겠다. 고객은 가장 우수한 販賣員이라는 점을 明心하여 고객들이 우리의 製品을 사 용하는데 자부심을 갖도록 해야겠다.

또한 一般目標은 株主들을 위하여 그들이 바라는 收益을 줄 수 있도록 利益을 達成하고 또 會社를 보다 크고 적응력을 갖도록 만드는 것이다.”

2. 特定目標

目標가 效果的으로 利用되기 위해서는 計量化 되어야 하며, “상당한 利益增加”라든가, “特定事業分野에서 가장 成功的인 일 것”등으로 세워진 目標은 計劃을 세우는데는 不適當하다.

目標은 企業과 이해관계를 갖는 모든 集團의 長期的인 복지에 영향을 주는 사항을 포함하여 財務指表등 特定指表로써 計量的으로 表示되어야 한다. 또한 事業部의 部門目標와 연결될 수 있도록 設定되어야 한다.

一般的으로 세울 수 있는 特定目標의 內容은 다음과 같다.

- ① 投資收益率 및 成長率
- ② 配當政策
- ③ 留保利益
- ④ 財務比率의 改善
- ⑤ P/E 比率

이 目標은 最初에는 감정적으로 設定되며 綜合戰略을 開發하고 事業部의 部門目標를 세우는 過程에서 계속 再評價되고 수정되기도 한다.

3. 事業部의 部門目標

이 部門目標가 開發되는 過程은 企業의 規模나 計劃시스템의 성숙여부에 따라 <表 3>과 같이 다른 것이 일반적이다.

그리고 이 目標은 本社의 目標에 영향을 주는 要素로써 구성되는데 그 例는 다음과 같다.

- ① 納稅前利益과 成長率
- ② 投資收益率
- ③ 市場占有率
- ④ 賣出額 成長率
- ⑤ 限界利益率 및 販賣利益率
- ⑥ 生産性 등

이 目標은 豫測과의 겹을 메울 戰略을 모색하는 過程에서 目標를 達成할 수 있는 戰略이 모색되지 못할 때는 수정되게 된다.

<表 3> 部門目標開發過程

目標樹立節次	中小企業	大企業	
		計劃시스템導入段	計劃시스템성숙段
	톱·다운 (Top-down)	보텀·업 (Bottom-up)	협상 (Negotiated)
컴뮤니케이션	불명	불명	명확

V. 豫測 및 長期計劃

初期에는 計劃과 目標가 一致하지 못하는 경

우가 대부분이다. 만일 처음부터 計劃이 目標을 완벽하게 達成하는 것을 보여준다면 오히려 計劃의 신뢰성을 의심하여보아야 한다.

本社와 事業部の 目標가 세워진 만큼, 이제는 現在 모색된 戰略 아래서 豫測되는 結果가 과연 그 目標들을 達成할 수 있는가를 살펴보아야 한다. 만일 이 豫測으로부터 現在の 計劃과 目標 사이에 상당한 갭(gap)이 있음이 밝혀진다면, 그 原因을 밝혀내고 새로운 戰略을 開發하여야 한다.

長期豫測은 다음과 같이 修行된다.

① 既存 製品의 販賣豫測, 數量과 金額으로 測定하며 賣價의 變化에 따른 영향도 포함하여야 한다. 그리고 豫測過程에서 전제된 중요한 假定을 明記하여야 한다.

② 計劃期間內에 導入될 新製品의 기대이익을 豫測한다.

③ 販賣豫測의 結果는 各 機能別 部署에 알려져 이 販賣水準이 實行되는 데 問題가 될 內部の 애로부분을 찾아 타개할 方案이 모색되도록 한다. 그리고 各 部署의 計劃을 세우는 基礎가 되도록 한다.

④ 인플레이션, 租稅政策 등에 대한 전문가의 意見이 綜合되어 豫測에 反映되어야 할 뿐만 아

니라, 그 意見들을 모든 部署에도 알려 利用될 수 있도록 한다.

⑤ 研究開發費의 規模와 設備投資에 관한 政策이 決定되어야 한다.

⑥ 販賣豫測뿐만 아니라 販賣豫測과는 直接的인 關聯이 없는 研究開發計劃과 같은 政策들을 修行하는데 必要한 人力이 人員과 機能別로 豫測되어야 한다.

⑦ 製品別로 年度別 限界利益을 豫測한다. 限界利益은 賣出額에서 直接變動費를 差減한 것으로, 이에 관련되는 項目들의 變化가 豫想되어야 한다. 그러기 위해서는 다음과 같은 要因들이 分析되어야 한다.

- 가. 製品別 販賣類型
- 나. 豫見되는 賣價變化
- 다. 特許期間
- 라. 인플레이션의 영향
- 마. 換率의 變化
- 바. 各種 契約
- 사. 새로 使用하게 될 固定資產
- 아. 폐용화될 固定資產
- 자. 法的규제

⑧ 納稅前後의 純利益을 豫測. 이 豫測은 人力 등 固定費用에 대한 豫測이 이루어진 후에야

〈表 4〉 見 積 損 益 計 算 書

基準 年度	1978		1979		1980		1981		1982	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
總 賣 出 額										
製造直接費變動										
純 賣 出 額										
販 賣 變 動 費										
總 限 界 利 益										
販 賣 固 定 費										
研 究 開 發 費										
一 般 管 理 費										
營 業 利 益										
其 他 損 益 項 目										
納 稅 前 純 利 益										
租 稅 公 課										
納 稅 後 純 利 益										
配 當 金										
留 保 利 益										

可能하다. 뿐만 아니라 投資政策이 計量的으로 決定되어 資金調達方案이 세워지고 支給·收入 利子과 固定資産에 대한 減價償却이 事前에 計算되었어야 한다. <表 4>.

⑨ 設備投資計劃을 定하여 年度別 그 投資規模를 決定한다.

⑩ 運轉資本에 關聯된 各 項目들의 水準을 決定한다.

⑪ 固定資産 및 運轉資本으로 區分된 年度別 總投資資本明細書를 作成한다. <表 5>.

⑫ 現金흐름 計算書를 作成한다. 事業部마다 作成된 現金흐름計算書를 綜合하여 本社에서는

利子, 配當金, 資金調達등의 內역을 포함한 見積現金흐름計算書를 作成한다. <表 6>.

豫測結果를 要約할 때 다음 事項에 대한 內容이 누락되지 않도록 留意하여야 한다.

① 豫測을 爲한 基本的인 假定

② 現在에 이르기까지의 事業배경

③ 提案된 研究開發計劃의 經濟性

④ 單一한 平均豫測值의 취약성을 보완하기 위하여 發生할 수 있는 誤差를 言及하고, 이 誤差에 따라 各 財務指表들이 어느정도 민감하게 變할 것인가를 검토

⑤ 目標사이의 갭(gaps)에 대한 言及

<表 5> 總 投 資 資 本 明 細 書

1. 固定資産		1978. 12. 31	1979. 12. 31	1980. 12. 31	1981. 12. 31	1982. 12. 31	1983. 12. 31
가. 生産設備資産							
나. 販賣設備資産							
다. 研究開發資産							
라. 其他							
2. 增 減			1979	1980	1981	1982	1983
가. 設備擴張							
나. 減價償却							
다. 賣却·讓渡							
3. 運轉資本		1978. 12. 31	1979. 12. 31	1980. 12. 31	1981. 12. 31	1982. 12. 31	1983. 12. 31
가. 現金預金							
나. 有價證券							
다. 賣出債券							
라. 在庫資産							
마. (差減)短期負債							
4. 增 減			1979	1980	1981	1982	1983
가. 現金預金							
나. 有價證券							
다. 賣出債券							
라. 在庫資産							
마. (差減)短期負債							
5. 總 計		1978. 12. 31	1979. 12. 31	1980. 12. 31	1981. 12. 31	1982. 12. 31	1983. 12. 31
가. 固定資産							
나. 運轉資本							
다. 合 計							

〈表 6〉 見 積 現 金 흐 름 計 算 書

(1) 事業部 營業結果

年度別	納稅前純利益	(增加) 減價償却	(差減) 資本的支出	實現資産	運全資本의 增	納 稅 前 純現金流入	租稅公課	納 稅 後 純現金流入	納 稅 後 누적現金流入
1978									
1979									
1980									
1981									
1982									
1983									

(2) 綜合的 營業結果

年度別	事業部로 부터의 現金流入					本 社 現金支出	納 稅 前 純現金流入	租稅公課	納 稅 後 純現金流入	納 稅 後 누적現金流入
	甲	乙	丙	丁	合計					
1978										
1979										
1980										
1981										
1982										
1983										

(3) 配當 및 資金調達

年度別	營業結果에 의한 納稅後純現金流入	支給利子	配 當 金		配當金支給後 純現金흐름	追 加 調 達 資 金		償 還	投資支出	本 社 現金殘高
			우선주	보통주		新株發行	社 債 銀行借入			

Ⅵ. 艱의 確認과 戰略의 모색

現 戰略 아래서 세워진 計劃과 目標 사이에 差異 殊 艱이 發見되면, 本社와 事業部에서는 새로운 戰略을 모색하여야 한다. 이 戰略을 모색하기 위해서는 우선 다음과 같은 근본적인 問題를 再考하여야 하겠다.

① 어느정도 적극적인 자세로 目標을 세웠는가? 또 그 目標의 신축성은?

② 長期計劃의 신뢰성은 어느정도이며, 實際 達成할 것으로 豫想되는 上下限은?

③ 長期豫測의 基本的인 假定들의 有效性을 검토한다.

이러한 過程 다음에는 艱을 배울 具體的인 手

段을 모색하게 되는데, 어떠한 最善의 開發方法이 있는 것은 아니므로 우선 戰略모색의 一般的인 原理를 제시하고자 한다.

戰略은 반드시 狀況分析의 基礎 위에서 모색되어야 한다. 특히 事業部의 管理者는 그들의 經濟的, 競爭의 狀況을 現實的으로 分析하지 않고, 또 現在의 戰略을 評價함이 없이 새로운 戰略을 모색하려는 愚를 범하는 傾向이 많다.

다음으로는 모색된 戰略을 全社的인 見解에 의해서 評價하여야 한다. 즉 事業部의 戰略은 綜合 目標과 全社의 能力에 미치는 영향을 고려하여 評價하되 各 戰略들의 主要한 위험과 機會도 파악되어야 한다.

셋째로는 戰略은 概念的이고 一般的인 內容으로 부터 시작하여 具體的인 活動과 直結될 수 있

〈表 7〉 겹 의 例

1. 綜合目標

- 가. 年平均 賣出額 成長率 10%
- 나. 納稅前 投資(장부가액) 收益率은 最小 15% 以上

2. 長期計劃과 겹

가. 目 標

- 賣出額
- 投資收益率(最小限)

나. 長期計劃

- 賣出額
- 納稅前利益
- 總投資額
- 投資收益率

다. 겹

- 賣出額
- 投資收益率

基準年度	1978	1979	1980	1981	1982	
賣出額	100	115	132	152	201	
投資收益率(最小限)	14%	15%	15%	15%	15%	
賣出額	100	110	120	120	150	180
納稅前利益	21	24	25	25	30	40
總投資額	150	160	175	180	200	225
投資收益率	14%	15%	14%	14%	15%	18%
賣出額	—	-5	-12	-22	-25	-21
投資收益率	—	—	-1%	-1%	—	—

는 特定內容으로 開發이 進行되게 된다.

끝으로 戰略開發에 있어 強調할 점은 일단 세워진 戰略은 目標을 達成하기 爲한 手段이며 그 自體가 目標이 될 수 없음을 明心하여야 한다. 그러므로 그 實行過程에서 항상 全社的 競爭力과 部門의 經濟性에 대한 實際效果를 測定하여 豫測과 比較하여야 한다. 例컨대 初期 狀況에 適合한 한 戰略을 “4년 마다 새로운 製品을 開發하여 市場에 소개한다.” 이었다고 하자. 어느 期間이 흘러 狀況이 變하여도 그 戰略이 全社的 部門의 目標에 대한 效果가 評價됨이 없이 따르게 된다면 이 戰略은 이제는 手段이 아니라 目標로 전환되어 버렸다고 할 수 있다.

戰略을 開發하는 過程에서는 그 結果가 皮상적으로는 아무리 우습게 보일지라도 想像할 수 있는 모든 可能性을 모두 열거하여 검토하여야 한다. 새로운 製品, 새로운 市場을 開發함으로써 企業이 成長할 수 있는 可能性은 항상 存在한다. 家具製造會社를 例로 들어 可能性을 찾아볼 수 있는 범위를 열거하면 다음과 같다.

一. 既存事業

國內市場을 對象으로 한 木材家具製造

二. 新規事業의 可能性

(1) 새로운 市場

- 가. 輸出
- 나. 産業用 用途開發

(2) 原材料 種類의 확대

- 가. 플라스틱

나. 금속

(3) 製品 범위의 확대

- 가. 産業用品
- 나. 庭園用品

(4) 綜合製品의 開發

- 가. 配達 및 設置
- 나. 카펫, 커튼과 같은 聯關製品

여러 可能한 手段들 중에서 目標達成에 도움이 되지 못하는 案부터 하나하나 除去시켜나가 끝까지 남아 있는 案은 보다 細部的으로 검토한다.

本社에서는 本社水準에서의 全社的인 戰略을 開發하게 되는데, 하나의 例는 새로운 産業分野로 進出할 것인가를 決定하는 것이다. 既存 事業分野가 全般的으로 成長率이 低下될 때는 成長率이 빠른 産業으로 進出할 것이 強調되고, 만약 賣出額이 매우 심하게 變한다면 市場이 安定된 産業으로 進出하는 것이 모색될 것이다.

어떠한 産業으로 또는 事業分野로 進出할 것인가를 決定하기 爲해서는, 첫번째 단계로서, 왜 새로운 産業으로 進出하려고 하는가의 進出目的이 定義되고 既存 企業의 性格과 強弱點이 파악되어야 한다. 두번째 단계에서는 여러 事業分野 중에서 비교적 매력적이 있어 보이는 몇 分野를 選擇한다. 이 때에는 깊이 分析할 必要는 없으며 一般的인 經濟動向으로부터 파악하여 단순하게 선택하여도 된다. 세번째 단계에서는 이제 細部的인 分析을 하게 된다. 各 産業分野의 매력성

을 比較할 수 있는 重要的 要素는 다음과 같은데, 各 企業마다 進出目的에 따라 선택하여 그 比重을 달리 定할 수 있다.

- (1) 一般 經濟的 環境
 - 가. 豫想되는 販賣額成長率
 - 나. 豫想되는 利益成長率
 - 다. 價格의 安定性
 - 라. 총수요와 총생산능력의 비교
 - 마. 進出의 容易性
- (2) 수요의 安定性
 - 가. 경기변동에 대한 민감도
 - 나. 몇 수요자에 대한 의존정도
- (3) 製品・市場의 領域확대
 - 가. 새로운 技術등 잠재성 있는 技術分野
 - 나. 광범위한 마케팅 能力의 향상
- (4) 既存事業과의 시너지效果
 - 가. 기술시너지 (기술의 관련성)
 - 나. 마케팅시너지 (市場의 관련성)
 - 다. 자본시너지
 - 라. 생산시너지 (設備의 관련성)

VII. 計劃의 作成

豫測의 結果와 目標가 一致한 時點에 計劃은 이미 作成되어 있지만 굳이 別個의 段階처럼 따로 나눈 理由는 戰略的 計劃을 開發하는 基本的인 原理를 무엇보다도 먼저 理解한 다음에야 實務에서의 具體的인 計劃作成過程을 다룰 수 있겠다고 생각되었기 때문이다.

가. 事業部의 戰略的 計劃의 作成

事業部의 戰略的 計劃은 業務計劃과 開發計劃으로 나뉘어진다.

業務計劃은 既存 그리고 計劃期間 內에 導入될 製品의 賣出 및 費用에 대한 豫測으로부터 出發하여 在庫資產, 運轉資本의 水準과 必要的인 生産設備을 豫想하여, 한편으로는 必要的인 資本을, 또 한편으로는 必要的인 人力을 算出한다. 各 項目을 算出하는 過程은 機能部署의 活動計劃을 먼저 作成하여 綜合하거나 또는 部門計劃스텝프에 의해 개략적으로 算出되기도 한다. 어느 方法을 擇할 것인가는 選擇의 問題이나 반드시 機能部署의 깊은 參與가 必要하다.

開發計劃은 原材料開發, 製品開發, 市場開發, 管理시스템開發등이 있겠는데, 開發計劃의 經濟性은 이미 評價된 後이므로 이제는 業務計劃에서와 마찬가지로 必要的인 資金과 人力을 算出하여야 한다.

業務計劃과 開發計劃을 結合하여 豫想財務諸表와 人力計劃을 作成하고 또 本社로부터 支援이 必要的인 內譯도 整理한다.

이제 事業部의 戰略的 計劃이 한 페이지에 要約될 段階가 되었다. 여기에는 다음과 같은 項目들이 포함되어야 한다.

- ① 純利益
- ② 賣出總額
- ③ 總資產
- ④ 固定資本
- ⑤ 外上賣出金
- ⑥ 工場 및 其他 設備
- ⑦ 在庫資產
- ⑧ 資本의 支出
- ⑨ 減價償却
- ⑩ 販賣利益率
- ⑪ 總資產收益率
- ⑫ 固定資本收益率
- ⑬ 總資產回轉率
- ⑭ 在庫資產回轉率
- ⑮ 總중업원數
- ⑯ 중업원 1人當 賣出額
- ⑰ 중업원 1人當 利益

이러한 要約은 앞서 말한 豫想財務諸表와 人力計劃등이 첨부되며 또 純利益이 變化的인 原因이 分析되어 明示된다.

純利益이 變化的인 原因으로는 다음 事項이 있겠다.

- ① 數量
- ② 製品 믹스
- ③ 賣價
- ④ 原材料價格
- ⑤ 原價節減프로그램

나. 本社의 戰略的 綜合計劃의 作成

本社에서는 各 事業部의 戰略的 計劃과 附屬 明細書들을 綜合하는 한편 資金調達計劃, 資本構造政策, 配當政策등 財務政策과 全社的 開發

〈表 8〉 機能別 綜合必要人力 見積表

必要 人 的 資 源				生 産	마 아 케 팅	研 究 開 發	一 般 管 理	合 計
計 劃 年 度 初	增	一 年 度 末	減	1,250	625	250	375	2,500
				+150	+165	+10	-25	+300
第 一 年 度 末	增	第 二 年 度 末	減	1,400	790	260	350	2,800
				+180	+200	+10	+10	+400
第 二 年 度 末	增	第 三 年 度 末	減	1,580	990	270	360	3,200
				+190	+110	+10	+40	+350
第 三 年 度 末	增	第 四 年 度 末	減	1,770	1,100	280	400	3,550
				+90	+100	+10	+50	+250
第 四 年 度 末	增	第 五 年 度 末	減	1,860	1,200	290	450	3,800
				+40	+100	+10	+50	+200
第 五 年 度 末				1,900	1,300	300	500	4,000
構 成 比				%	%	%	%	%
計 劃 年 度 初				50	25	10	15	100
第 五 年 度 末				47.5	32.5	7.5	12.5	100
年 平 均 增 加 率				9.7%	15.8%	3.7%	5.9%	9.9%

(* 各 機能마다 細部の인 見積表가 첨부된다)

〈表 9〉 人 件 費 見 積 表

				第 一 年	第 二 年	第 三 年	第 四 年	第 五 年
總 人 員	年 度 初	年 度 末	平 均	2,500	2,000	3,200	3,550	3,800
				2,800	3,200	3,550	3,800	4,000
				2,630	3,000	3,375	3,675	3,900
人 件 費 (單位: 千圓)	現 狀	新 規	費 率 及 制 度 採 用 基 準 員 者	5.0	5.1	5.2	5.3	5.4
	第 一 年	第 二 年	第 三 年	0.3	0.6	0.6	0.6	0.6
	第 二 年	第 三 年	第 四 年		0.4	0.8	0.8	0.9
	第 三 年	第 四 年	第 五 年			0.4	0.7	0.8
	第 四 年	第 五 年					0.3	0.5
	第 五 年							0.2
合 計				5.3	6.1	7.0	7.7	8.4
인플레이션, 生計費, 第一年 10% 조합과 협상의 영향 을 반영하여 賃金引 上率 策定 第二 年 5% 第三 年 7.5% 第四 年 7.5% 第五 年 7.5%	指 數			110.0	118.8	127.7	137.3	147.6
				0.5	1.1	1.9	2.9	4.0
總 人 員 費	一 人 當 平 均 賃 金	(單位: 千圓)		5.8	1.1	8.9	10.6	12.4
				2,190	2,400	2,640	2,880	3,180
指 數	平 均 人 員 費 金			100.0	113.2	127.4	138.7	147.2
	一 人 當 平 均 賃 金			100.0	124.1	153.4	182.8	213.8
				100.0	109.6	120.5	131.5	145.2

〈表 10〉 計 劃 照 見 表

事業部

	基準年度	1978	1979	1980	1981	1982	年平均成長率
1. 賣出							
既存製品							
新製品							
合 計							
2. 税金, 利子支給前							
純利益							
3. 平均投資資本							
固定資本							
運轉資本							
合 計							
4. 比 率							
販賣利益率	%	%	%	%	%	%	%
資本回轉率							
投資收益率							
5. 必要資金							
固定資本의 支出							
運轉資本增加							
合 計							
6. 納稅後純現金흐름							
年 間							
누 계							
7. 人的資源							
平均人員數							
人件費							
8. 研究開發							
收益의 支出							
資本의 支出							

計劃을 反映하고 또 本社 自身의 人力計劃과 收支內譯을 結合하여 戰略的 綜合計劃을 完成한다.

計劃書의 例로써 見積現金흐름計算書의 3種類(表 6-1, 2, 3)와 總投資資本明細表(表 5), 見積損益計算書(表 4), 必要人力見積表(表 8)와 人件費見積表(表 9) 그리고 事業部에서의 全般的인 計劃의 要約表(表 10)를 제시하였으나 企業의 性格에 맞추어 개발되어야 한다.

Ⅷ. 戰略的 綜合計劃의 立案部署

公式的인 計劃立案시스템을 設立하고자 할 경우에는, 計劃스텝으로써 어떤 배경을 갖는 사람

이 適合한지, 그리고 얼마나 많은 人員이 必要하며 어느정도의 費用이 필요한가 등의 의문이 일어난다. 뿐만아니라 이 計劃시스템을 適用하면 實質的인 利點을 얻는데는 과연 어느정도의 期間이 지나야 할 것인가도 궁금한 事項이다.

1. 計劃스텝의 數

물론 企業의 規模와 複雜性에 따라 다르겠지만 一般的으로 計劃作業에만 全的으로 종사할 人員은 얼마 必要하지 않다. 어느정도 크다고 할 수 있는 企業일지라도 5名으로 充分할 것이다.

計劃活動은 企業에서 계속되는 管理過程의 연속이므로, 中小企業에서라면 다른 業務를 약간

만 희생하게 하면 既存人員으로 하여금 時間制로 計劃活動을 遂行하게 하는데 어려움이 없을 것이다.

어느 경우이나 戰略的 計劃이 앞으로 轉利點에 比하면 部署의 運營費用은 대단하지 않다.

2. 計劃스텝진의 배경과 자질

어떤 特定の 전문지식이나 기술이 다른 어떤 그것보다 우선적으로 받아들여지는 것은 아니다. 그리고 計劃立案팀은 어느 特定分野에만 밝은 管理者에 의해 지휘되어서도 안된다. 이 팀은 多樣的 背景을 갖고 學際的 훈련과 경험을 가졌을 때 가장 適合하다.

3. 計劃시스템 完成에 必要한 期間

이미 個別的이거나 非公式的인 計劃活動이 이

루어지고 있고, 豫測시스템이 運營되고 있는 企業에서라면 公式的인 戰略的 綜合計劃시스템의 完成에 소요되는 時間은 매우 짧다. 이 시스템의 效果도 즉시 感知할 수 있을 것이다. 그러나 前述한 計劃의 原則等이 완벽하게 적용되기 위해서는 최소한 1년이 必要하겠다.

그러나 根本的인 豫測技法부터 開發해야 할 企業에서라면 計劃시스템을 導入하기 爲한 計劃의 役割이 매우 重要하게 된다. 이 경우 初期부터 綜合計劃의 諸 原則을 適用하지 않고 단순한 計劃開發부터 시작하여 점차 完備한 계획으로 개발해 나아가야 할 것이다. 앞서의 企業보다 모든 점에서 1년내지 2년이 더 必要할 것을 각 오하여야 한다.